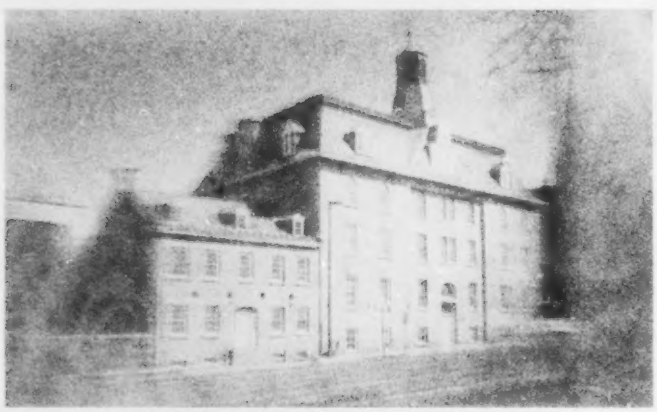
Canadian Centre for Management Development | Centre canadien de gestion

CANADIAN CENTRE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT



CENTRE CANADIEN DE GESTION

ANNUAL REPORT

July 2000

Canada

© Her Majesty the Queen in Right of Canada (2000)
All Rights Reserved

All requests for permission to reproduce these documents
or any part thereof shall be addressed to the
Canadian Centre for Management Development

Cat. N°: FC91-2000
ISBN 0-662-65246-0

101-01027/

July 2000

Dear Prime Minister:

On behalf of the Board of Governors of the Canadian Centre for Management Development (CCMD), I am pleased to provide you with the Annual Report for 1999/2000.

The year was one of rapid change and progress for the Centre. The Board met twice during the period and set out some important strategic directions and initiatives to guide the Centre through a transition to an institution that is representative of, and responsive to, the needs of all Public Service managers in the knowledge age.

The Public Service of Canada has a key role to play in helping Canada stay at the leading edge in the knowledge age. To play that role, the Public Service must become a knowledge-based organization that is able to continually improve performance through new ideas, knowledge and insights. A key to this transformation, and to preparing the Public Service to better serve Canada and Canadians in the knowledge age, is learning. As the Public Service moves towards becoming a learning organization, the ability of CCMD to serve as a world-class centre of excellence in public sector management is central to the development of a management cadre adept at continuous learning and well-prepared to serve Canadians in the future. We look forward to meeting the challenges of this environment.

Mel Cappe
Clerk of the Privy Council and
Chairman of the Board of Governors

CANADIAN CENTRE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT

ANNUAL REPORT
JULY 2000

Table of Contents

The Environment for Management Development 1

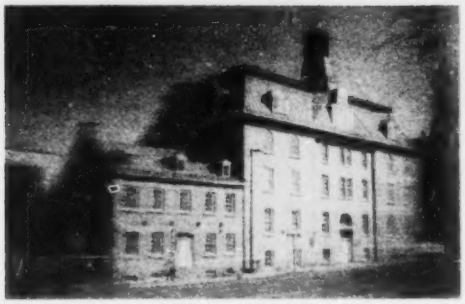
Strategic Priorities of CCMD 3

CCMD Structure and Organization 5

Accomplishments 7

Financial Performance 15

Annex A: CCMD Board of Governors, June 2000 17



CANADIAN CENTRE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT

ANNUAL REPORT
JULY 2000

The Environment for Management Development

In a knowledge-based economy, the most important investment a country can make is in its people – in their education, training and lifelong learning. Everyone's talent must be developed to its full potential. This applies equally to those who work in the Public Service. The Public Service must become a learning organization, committed to lifelong learning for all employees:

- It is essential to ensure the ongoing relevance of the Public Service and its ability to adapt and respond to the needs of citizens in the knowledge age.
- It matters if the Public Service of Canada is to remain a professional, non-partisan and diverse public service, where public servants work in partnership with political leaders, able to serve as knowledgeable advisors helping the Government to realize its agenda.
- It will be critical to attracting and retaining the knowledge workers the Public Service will need to serve in the future. They will join the Public Service because of the challenges it offers and the desire to serve. They will only stay if they are given the chance to continuously develop their skills and acquire new knowledge.

Making the transition to a learning organization will take time. It will require action at the system-wide, departmental, team and individual levels. It will mean building a culture that promotes learning, creating a commitment to learning at all levels, building learning into our systems and processes and taking specific measures to practice and promote learning. As an organization committed to excellence in learning, the Canadian Centre for Management Development is well positioned to play an important role in this transformation.

CANADIAN CENTRE FOR
MANAGEMENT DEVELOPMENT

ANNUAL REPORT
JULY 2000

Strategic Priorities of CCMD

The objective of the Canadian Centre for Management Development in carrying out its activities is twofold. First, it seeks to build the intellectual capital of the Public Service in domains such as governance, public sector management, learning and leadership. It then goes about transferring this knowledge to Public Service managers to build the capacity of the Public Service management community and support the learning needs of Public Service managers.

To assist the Centre in formalizing its work around this objective, the Board of Governors endorsed the following set of goals:

- **CCMD should be a *Canadian centre* dedicated to preparing public service managers, leaders and future leaders**. It should be relevant to managers in all regions across Canada and open to exchanges with colleagues from other levels of government and other sectors, so we can learn from one another.

- **CCMD should be a *management centre*, committed to the learning needs of those who are responsible for the management of people**. We should be there for managers, and relevant to their needs, regardless of where in the public service they might work or at what level they might be.

- **CCMD should be at the *leading edge of thinking on public sector reform***. We should be committed to excellence in research bringing together public service managers, academics and leading thinkers to study, debate and develop a body of best practices in order to position the Public Service for the future.

- **CCMD should be a centre with the *capacity to learn from the best in the world*** and to share our knowledge and ideas with those who are committed to building strong public sectors around the world.

- **CCMD should be a *model organization with a service culture*** committed to supporting the learning needs of the public service and its managers — a learning organization — an example of what we preach.

To guide the Centre toward realization of these goals, the Board carefully reviewed ongoing activities and the organizational structure and developed a number of initiatives intended to strengthen the Centre's ability to deliver on its strategic priorities:

- a ***three year plan for research*** with governance as an overarching theme, and a plan for action-research on issues of major concern to deputy ministers and managers;

- an ***international program*** designed to share Canadian expertise abroad, equip public sector managers to work in a global world and create a Canadian single-window on governance and public sector management expertise; and,

- a ***reorientation of learning programs*** to make them more widely available to managers at all levels and on a regional basis.

These initiatives presented a significant challenge to the Centre throughout 1999/2000 and they are the substance of the Centre's accomplishments over the review period. Accomplishments relating to each initiative are presented in more detail below.

CANADIAN CENTRE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT

ANNUAL REPORT
JULY 2000

CCMD Structure and Organization

The Centre is headed by the President and governed by a Board of Governors. Members of the Board are appointed equally from the public and non-public sectors by the Governor-in-Council. The Clerk of the Privy Council is Chair of the Board and the Secretary of the Treasury Board, the President of the Public Service Commission and the President of CCMD are ex-officio members of the Board. A complete list of the Board of Governors is provided in Annex A.

THE CENTRE HAS UNDERGONE SOME IMPORTANT SHIFTS THROUGHOUT 1999/2000 AS THE INSTITUTION SEEKS TO RE-ALIGN ITS STRUCTURE WITH ITS STRATEGIC PRIORITIES SET OUT BY THE BOARD.

Internal management of the Centre has undergone some important shifts throughout 1999/2000 as the institution seeks to re-align its structure with its strategic priorities set out by the Board. An organization chart is provided below. The Centre operates with six main areas headed by a Director General or Vice-President reporting to the President. Four groups providing corporate support are headed by Directors reporting to the President.

All areas operate under the single business line for purposes of reporting to Parliament and managing the resources of the Centre. This represents an important consolidation from the previous structure of four independent business lines and provides the necessary flexibility for the Centre to operate seamlessly in order to adapt and respond to the emerging challenges of building a Public Service learning organization and supporting the associated learning needs of Public Service managers.

CCMD Organization

Prime Minister

Board of Governors

CANADIAN CENTRE FOR
MANAGEMENT DEVELOPMENT

ANNUAL REPORT
JULY 2000

Accomplishments

I. Research Activities

A long-term research plan on Modernizing Governance was established in 1999/2000. The theme aims to be forward-looking; to seek and identify challenges for the future. Four sub-themes were selected for exploration:

- Citizens and Citizenship;
- Representative Democracy;
- Role of Government; and,
- Public Service Reform.

Senior public servants and academics were brought together to develop and review discussion papers on each sub-theme. Papers were then presented at CCMD's International Conference on Modernizing Governance in May 2000, to stimulate debate of the issues and pinpoint further areas for research and learning, while building linkages between practitioners and academia.

To strengthen and broaden research and knowledge linkages, dialogue between academics and the Centre was promoted as representatives from over forty universities attended the 13th Annual University Seminar at the Centre.

CREATION OF SHORT-TERM ACTION-RESEARCH ROUNDTABLES SERVED TO ENGAGE PUBLIC SERVANTS, PRACTITIONERS AND ACADEMICS IN HANDS-ON RESEARCH AND LEARNING.

Creation of short-term action-research roundtables served to engage public servants, practitioners and academics in hands-on research and learning. Roundtables are focused on current, concrete policy issues of the day: Social Union, Horizontal Management, Learning Organization and Risk Management and will report back by the end of 2000.

It is noteworthy that the Centre's capacity and expertise in building effective networks and linkages was recognized in 1999 by the awarding of the Institute of Public Administration of Canada's prestigious ***Gold Medal for Innovative Management*** to the Citizen-Centred Service Network. The Network was initiated in 1997 by CCMD and consists of 220 public servants from three levels of government. It conducted world-leading research concerning the expectations of citizens and how governments can measure their performance, and it led to service delivery improvements by various governments in less than two years.

Significant demand for CCMD research publications continued throughout 1999/2000, with over 6,000 publications distributed in Canada and internationally, and more than 14,200 publications downloaded through CCMD's website. In addition, in January 2000 a special edition of ***A Strong Foundation: Report of the Task Force on Public Service Values and Ethics***, was published in honour of the late John Tait.

II. International Program

As Canada's public service is considered to be among the best in the world, other countries are increasingly seeking access to Canadian public sector know-how and best practices (over 1250 study tours approached federal institutions in 1998/99). The need for a strategic federal response to an exponential growth in this demand has been identified for many years. The Partnership for International Cooperation initiated by CCMD fills this need and provides public servants with the opportunity to compare and evaluate their practices against those of colleagues in other areas of specialization, and to learn from the experience of other countries.

- A voluntary partnership was created among federal departments, agencies, parliamentary institutions and tribunals, aimed at offering a single-window access to Canadian public sector knowledge and know-how. There are two groups of partners: 19 institutions involved in cooperation with other countries in the fields of governance and public sector management; and a further 20 institutions in sectoral cooperation (e.g. transport, industry, fisheries and oceans).

- The secretariat to the Partnership received Treasury Board approval as a three-year pilot project to support the efforts of member institutions to set common policy priorities, exchange information and best practices, and work together on international projects.

- An innovative web site was created as the key portal to federal public sector expertise. It contains: the first federal online database of international cooperation projects; tools for planning and management of incoming delegations; a platform for a management and sharing of federal knowledge

and inventories of expertise, linked to the systems of the Department of Foreign Affairs and International Trade; and linkages to databases and web sites in Canada and around the world.

- A number of pilot projects were carried out, aimed at sharing Canadian expertise in public sector reform and human resource development with countries including Singapore, South Africa, Brazil, Chile and China.

III. Reorientation of Learning Programs

First, as the Centre sought to expand the vertical and horizontal reach of its learning programs, an increase in the number of courses, offerings and revisions to existing programs were required. The Centre made great progress, increasing the number of courses by more than 50% and more than doubling the number of offerings and participants in open enrolment programs. Regional offerings contributed to this growth, as did the participation of managers outside of the executive category. Overall quality ratings consistently ranged from 4.2 - 4.7 on a scale of 5. Moreover, as the reorientation of learning programs was carried out in accordance with the Centre's cost recovery strategy, evidence of the success of the programs in meeting client demand can be seen in the growth of revenues, which were 75% higher than planned revenues for 1999/2000.

As well, the Centre moved to explore the use of technologies to enhance and expand learning opportunities for public service managers. This involved the development of a distance learning strategy and the associated pilot projects, a number of web development projects and securing and upgrading CCMD's technical infrastructure. The newly created Computer-Based Learning group also plays a key role in championing the further development and application of strategies and initiatives to promote the use of technology at CCMD.

a) Career and Community Development Programs

Expansion of the Management Trainee Program (MTP) and the Career Assignment Program (CAP) occurred as regional participation grew and as new groups of candidates were accommodated. Preparatory work is underway to scale up the delivery of these programs as growth in participation is expected to accelerate in coming years.

and inventories of expertise, linked to the systems of the Department of Foreign Affairs and International Trade; and linkages to databases and web sites in Canada and around the world.

- A number of pilot projects were carried out, aimed at sharing Canadian expertise in public sector reform and human resource development with countries including Singapore, South Africa, Brazil, Chile and China.

III. Reorientation of Learning Programs

First, as the Centre sought to expand the vertical and horizontal reach of its learning programs, an increase in the number of courses, offerings and revisions to existing programs were required. The Centre made great progress, increasing the number of courses by more than 50% and more than doubling the number of offerings and participants in open enrolment programs. Regional offerings contributed to this growth, as did the participation of managers outside of the executive category. Overall quality ratings consistently ranged from 4.2 - 4.7 on a scale of 5. Moreover, as the reorientation of learning programs was carried out in accordance with the Centre's cost recovery strategy, evidence of the success of the programs in meeting client demand can be seen in the growth of revenues, which were 75% higher than planned revenues for 1999/2000.

GROWTH IN OPEN ENROLMENT PROGRAMS:

- OFFERINGS INCREASED FROM 30 TO 72
- REGIONAL OFFERINGS UP FROM 7% TO 27%
- PARTICIPANTS ROSE FROM 600 TO 1,502

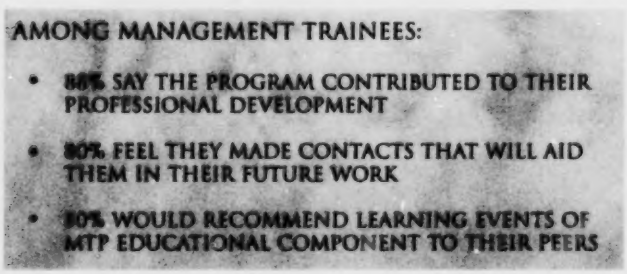
As well, the Centre moved to explore the use of technologies to enhance and expand learning opportunities for public service managers. This involved the development of a distance learning strategy and the associated pilot projects, a number of web development projects and securing and upgrading CCMD's technical infrastructure. The newly created Computer-Based Learning group also plays a key role in championing the further development and application of strategies and initiatives to promote the use of technology at CCMD.

a) Career and Community Development Programs

Expansion of the Management Trainee Program (MTP) and the Career Assignment Program (CAP) occurred as regional participation grew and as new groups of candidates were accommodated. Preparatory work is underway to scale up the delivery of these programs as growth in participation is expected to accelerate in coming years.

Redesign and modernization of the MTP orientation module was carried out. The CAP underwent a comprehensive re-design to update it and enhance its relevance by reflecting current trends in career development. Initial phases of the re-design were successfully delivered and the re-designed educational component began in February 2000.

A growing demand for, and the use of, the educational component of the programs in other learning venues are indications of success. Modules of the MTP were successfully offered to non-MTP recruits on a cost recovery basis. Ongoing demand led to inclusion of the modules in the offerings of Training and Development Canada. Based on the demand for courses offered through the MTP and CAP, the Centre is developing two new programs available to all managers as well as aspiring managers: *Introductory Management* and *Career Development* for delivery in Fall 2000.



Technology also played an important role in enhancing the program as two pilot-projects were designed for the MTP: a 360-degree on-line assessment, and the identification of multi-media products to enhance the development of middle management competencies.

Specific **learning events** were offered for participants in the Accelerated Executive Development Program (AEXDP). The first group of participants took part in a policy program and managers of AEXDP participants attended workshops in June and October. An Orientation Event and an offering of the ***Coaching for Breakthroughs and Commitments*** course were attended by the second group of AEXDP participants.

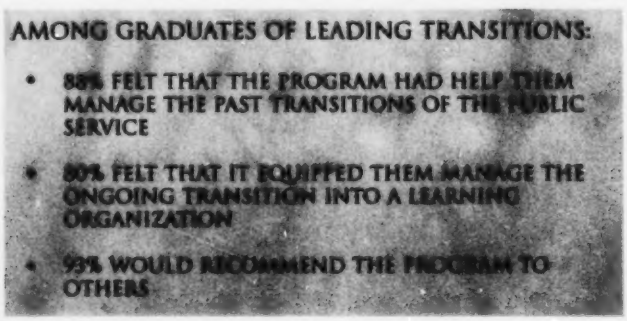
Context courses were a significant factor in expanding the reach of CCMD and increasing learning opportunities for managers. Overall, twenty-five context courses were delivered, a third of which were in the regions. More than half of the participants were below the executive level. Three new context courses were designed for delivery in 2000/01: ***The Canadian Context***; ***Canada in the World (Introduction)***; and, ***Canada in the World (Advanced)***.

b) Corporate Learning Programs

Leadership is a core capacity of public service managers which CCMD programs seek to develop and enhance in terms of both the general ability of individual managers to lead, as well as the more specific ability to lead in the implementation of particular corporate priorities as reflected in the government's policy and management agendas.

In keeping with the Centre's efforts to expand its reach, three leadership courses were offered in the first category, with some significant changes undertaken in course design:

- The traditional two week leadership course, ***Executive Leadership***, open only to executives was redesigned as a one week course, ***Leadership: Reflection and Action***, open to all managers.
- ***Leading Transitions*** equips participants to lead large scale, continuous change.
- A new program, ***Coaching for Breakthroughs and Commitments*** was launched.



Design work continued on a new, comprehensive corporate leadership program consisting of modules on coaching, leading citizen-centred service and leading policy.

In the second category of more specific leadership abilities, the first program to be offered was focused on the corporate strategy with respect to Canada's programs for Aboriginal peoples, Gathering Strength. The ***Aboriginal Issues and Self-Government*** seminar was provided nine times in locations across Canada. Three other corporate priority courses were designed, two of which were piloted in time to be useful to departments responding to two federal task forces dealing with a representative and inclusive Public Service (***Managing Citizen-Centred Service*** and ***Diversity: Vision and Action***). The third course will be piloted in 2000-01 (***Leading Policy***). Design work is also underway, in cooperation with the Chief Information Officer at Treasury Board Secretariat, on a corporate learning strategy to equip federal managers to implement the Government On-Line initiative.

Redesign and modernization of the MTP orientation module was carried out. The CAP underwent a comprehensive re-design to update it and enhance its relevance by reflecting current trends in career development. Initial phases of the re-design were successfully delivered and the re-designed educational component began in February 2000.

A growing demand for, and the use of, the educational component of the programs in other learning venues are indications of success. Modules of the MTP were successfully offered to non-MTP recruits on a cost recovery basis. Ongoing demand led to inclusion of the modules in the offerings of Training and Development Canada. Based on the demand for courses offered through the MTP and CAP, the Centre is developing two new programs available to all managers as well as aspiring managers: *Introductory Management* and *Career Development* for delivery in Fall 2000.

AMONG MANAGEMENT TRAINEES:

- 88% SAY THE PROGRAM CONTRIBUTED TO THEIR PROFESSIONAL DEVELOPMENT
- 80% FEEL THEY MADE CONTACTS THAT WILL AID THEM IN THEIR FUTURE WORK
- 80% WOULD RECOMMEND LEARNING EVENTS OF MTP EDUCATIONAL COMPONENT TO THEIR PEERS

Technology also played an important role in enhancing the program as two pilot-projects were designed for the MTP: a 360-degree on-line assessment, and the identification of multi-media products to enhance the development of middle management competencies.

Specific **learning events** were offered for participants in the Accelerated Executive Development Program (AEXDP). The first group of participants took part in a policy program and managers of AEXDP participants attended workshops in June and October. An Orientation Event and an offering of the ***Coaching for Breakthroughs and Commitments*** course were attended by the second group of AEXDP participants.

Context courses were a significant factor in expanding the reach of CCMD and increasing learning opportunities for managers. Overall, twenty-five context courses were delivered, a third of which were in the regions. More than half of the participants were below the executive level. Three new context courses were designed for delivery in 2000/01: ***The Canadian Context***; ***Canada in the World (Introduction)***; and, ***Canada in the World (Advanced)***.

b) Corporate Learning Programs

Leadership is a core capacity of public service managers which CCMD programs seek to develop and enhance in terms of both the general ability of individual managers to lead, as well as the more specific ability to lead in the impiementation of particular corporate priorities as reflected in the government's policy and management agendas.

In keeping with the Centre's efforts to expand its reach, three leadership courses were offered in the first category, with some significant changes undertaken in course design:

- The traditional two week leadership course, ***Executive Leadership***, open only to executives was redesigned as a one week course, ***Leadership: Reflection and Action***, open to all managers.
- ***Leading Transitions*** equips participants to lead large scale, continuous change.
- A new program, ***Coaching for Breakthroughs and Commitments*** was launched.

AMONG GRADUATES OF LEADING TRANSITIONS:

- 88% FELT THAT THE PROGRAM HAD HELP THEM MANAGE THE PAST TRANSITIONS OF THE PUBLIC SERVICE
- 80% FELT THAT IT EQUIPPED THEM MANAGE THE ONGOING TRANSITION INTO A LEARNING ORGANIZATION
- 93% WOULD RECOMMEND THE PROGRAM TO OTHERS

Design work continued on a new, comprehensive corporate leadership program consisting of modules on coaching, leading citizen-centred service and leading policy.

In the second category of more specific leadership abilities, the first program to be offered was focused on the corporate strategy with respect to Canada's programs for Aboriginal peoples, Gathering Strength. The ***Aboriginal Issues and Self-Government*** seminar was provided nine times in locations across Canada. Three other corporate priority courses were designed, two of which were piloted in time to be useful to departments responding to two federal task forces dealing with a representative and inclusive Public Service (***Managing Citizen-Centred Service*** and ***Diversity: Vision and Action***). The third course will be piloted in 2000-01 (***Leading Policy***). Design work is also underway, in cooperation with the Chief Information Officer at Treasury Board Secretariat, on a corporate learning strategy to equip federal managers to implement the Government On-Line initiative.

c) Learning Events

Learning events are aimed at addressing emerging issues for public service managers through informal learning and knowledge harvesting opportunities that complement learning achieved in the classroom. Such learning has been found to help participants deepen their understanding by sharing knowledge and experience and debating and interacting with practitioners and academics on a variety of issues.

Armchair Discussions are presentations by one or more persons, interviews or a roundtable discussion, followed by a discussion involving the audience. Throughout 1999/2000 the discussions focused on four themes: Beyond the News, Values and Ethics in the Public Service, Leaders and Leading Visions, and Serving Canadians in the Knowledge Age. The reach of the program is expanding as webcast versions on CCMD's website are now available to all managers across the country on a pilot project basis.

LEARNING EVENTS ARE AIMED AT ADDRESSING EMERGING ISSUES FOR PUBLIC SERVICE MANAGERS THROUGH INFORMAL LEARNING AND KNOWLEDGE HARVESTING OPPORTUNITIES THAT COMPLEMENT LEARNING ACHIEVED IN THE CLASSROOM.

Two new *Thematic Series* events were launched as four, half-day sessions focusing on ***Canada's Place in the World*** and ***Rediscovering Canada***. These events address a demand for learning opportunities between a short session and a full course. Thematic offerings will be extended in the coming year.

In the area of special events, the learning component of the Recognition of Entry to the Executive Group Program received excellent ratings for the winter and spring events. A speaker program for Deputy Minister Luncheons was rated positively overall and the Deputy Minister Orientation held in March 2000 also proved to be a success.

d) Computer-Based Learning

In creating a world-class centre of expertise in public sector management and in preparing public service managers for the challenges of the future, the effective use of technology is key. Technology has been used in virtually all program expansions and enhancements undertaken by CCMD over the review period. Technology can assist the Centre in expanding its reach and effectiveness, and at the same time, provide individual managers with increased opportunities to learn and network.

The use of pilot projects to explore the application of technology in CCMD's learning programs has been referenced in previous sections of this report, e.g.:

webcasting Armchair Discussions, MTP's use of select multi-media learning products to enhance middle management competencies and an on-line 360 degree assessment tool, creation of a new web site for the Partnership for International Cooperation. These pilots provided the opportunity to explore various technology options and assess their relevance and effectiveness for further program enhancements and development.

TECHNOLOGY CAN ASSIST THE CENTRE IN EXPANDING ITS REACH AND EFFECTIVENESS

A key project undertaken by the Computer-Based Learning group was the development of ***The Learning Coach***, a single-window learning environment to support the learning needs of managers. This interactive tool guides participants through a self assessment questionnaire and the process of developing an online learning plan. ***The Learning Coach*** also provides managers with extensive and user-friendly access to all CCMD products and services. It is planned for launch in September 2000.

THE LEARNING COACH, IS A SINGLE-WINDOW LEARNING ENVIRONMENT TO SUPPORT THE LEARNING NEEDS OF MANAGERS.

From an internal perspective, CCMD's technical infrastructure was secured and upgraded throughout 1999/2000. A smooth Y2K transition was ensured through testing of hardware and software and preparation of contingency plans. The infrastructure at CCMD was improved through the upgrading of equipment and computer systems. New technology that delivers video broadcasts directly into classrooms and to the desktops of all CCMD's employees via the CCMD network was installed and the remote access system was upgraded to enable anywhere, anytime access to e-mail and computer files for CCMD employees.

c) Learning Events

Learning events are aimed at addressing emerging issues for public service managers through informal learning and knowledge harvesting opportunities that complement learning achieved in the classroom. Such learning has been found to help participants deepen their understanding by sharing knowledge and experience and debating and interacting with practitioners and academics on a variety of issues.

Armchair Discussions are presentations by one or more persons, interviews or a roundtable discussion, followed by a discussion involving the audience. Throughout 1999/2000 the discussions focused on four themes: Beyond the News, Values and Ethics in the Public Service, Leaders and Leading Visions, and Serving Canadians in the Knowledge Age. The reach of the program is expanding as webcast versions on CCMD's website are now available to all managers across the country on a pilot project basis.

LEARNING EVENTS ARE AIMED AT ADDRESSING EMERGING ISSUES FOR PUBLIC SERVICE MANAGERS THROUGH INFORMAL LEARNING AND KNOWLEDGE HARVESTING OPPORTUNITIES THAT COMPLEMENT LEARNING ACHIEVED IN THE CLASSROOM.

Two new *Thematic Series* events were launched as four, half-day sessions focusing on ***Canada's Place in the World*** and ***Rediscovering Canada***. These events address a demand for learning opportunities between a short session and a full course. Thematic offerings will be extended in the coming year.

In the area of special events, the learning component of the Recognition of Entry to the Executive Group Program received excellent ratings for the winter and spring events. A speaker program for Deputy Minister Luncheons was rated positively overall and the Deputy Minister Orientation held in March 2000 also proved to be a success.

d) Computer-Based Learning

In creating a world-class centre of expertise in public sector management and in preparing public service managers for the challenges of the future, the effective use of technology is key. Technology has been used in virtually all program expansions and enhancements undertaken by CCMD over the review period. Technology can assist the Centre in expanding its reach and effectiveness, and at the same time, provide individual managers with increased opportunities to learn and network.

The use of pilot projects to explore the application of technology in CCMD's learning programs has been referenced in previous sections of this report, e.g.:

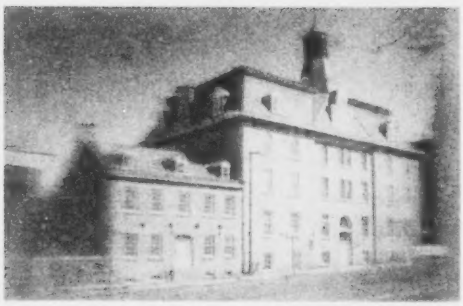
webcasting Armchair Discussions, MTP's use of select multi-media learning products to enhance middle management competencies and an on-line 360 degree assessment tool, creation of a new web site for the Partnership for International Cooperation. These pilots provided the opportunity to explore various technology options and assess their relevance and effectiveness for further program enhancements and development.

TECHNOLOGY CAN ASSIST THE CENTRE IN EXPANDING ITS REACH AND EFFECTIVENESS

A key project undertaken by the Computer-Based Learning group was the development of ***The Learning Coach***, a single-window learning environment to support the learning needs of managers. This interactive tool guides participants through a self assessment questionnaire and the process of developing an online learning plan. ***The Learning Coach*** also provides managers with extensive and user-friendly access to all CCMD products and services. It is planned for launch in September 2000.

THE LEARNING COACH, IS A SINGLE-WINDOW LEARNING ENVIRONMENT TO SUPPORT THE LEARNING NEEDS OF MANAGERS.

From an internal perspective, CCMD's technical infrastructure was secured and upgraded throughout 1999/2000. A smooth Y2K transition was ensured through testing of hardware and software and preparation of contingency plans. The infrastructure at CCMD was improved through the upgrading of equipment and computer systems. New technology that delivers video broadcasts directly into classrooms and to the desktops of all CCMD's employees via the CCMD network was installed and the remote access system was upgraded to enable anywhere, anytime access to e-mail and computer files for CCMD employees.



CANADIAN CENTRE FOR
MANAGEMENT DEVELOPMENT

ANNUAL REPORT
JULY 2000

Financial Performance

The Canadian Centre for Management Development is funded from two sources: the annual appropriation (slightly under $10 million) and the revenue it earns from the delivery of courses on a cost-recovery basis. Early in 1999/2000, the Centre had predicted revenues of just over $3 million for that coming year, but demand from the expanded client base and increased offerings grew at such a rate that actual recoveries surpassed the $5 million mark.

Other factors contributing to the variance between Planned Spending ($13,942,000) and Actual Spending ($17,783,809) include a carry-forward of unspent resources from the previous year, the settlement at the federal government level of various collective agreements giving salary increases to most CCMD employees, and subsidies received from Treasury Board to foster corporate programs for Diversity and Aboriginal peoples.

Canadian Centre for Management Development	
Planned Spending	$ 13,942,000
Total Authorities	$ 18,079,806
1999-00 Actuals	$ 17,783,809

Financial Performance

The Canadian Centre for Management Development is funded from two sources: the annual appropriation (slightly under $10 million) and the revenue it earns from the delivery of courses on a cost-recovery basis. Early in 1999/2000, the Centre had predicted revenues of just over $3 million for that coming year, but demand from the expanded client base and increased offerings grew at such a rate that actual recoveries surpassed the $5 million mark.

Other factors contributing to the variance between Planned Spending ($13,942,000) and Actual Spending ($17,783,809) include a carry-forward of unspent resources from the previous year, the settlement at the federal government level of various collective agreements giving salary increases to most CCMD employees, and subsidies received from Treasury Board to foster corporate programs for Diversity and Aboriginal peoples.

Canadian Centre for Management Development

Planned Spending	**$ 13,942,000**
Total Authorities	***$ 18,070,906***
1999-00 Actuals	**$ 17,783,809**

Canadian Centre for Management Development **Annex A**
Board of Governors, June 2000

Chairman

Mel Cappe
Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet

Members

Ronald Bilodeau
Associate Secretary to Cabinet and Deputy Clerk of the Privy Council

Jocelyne Bourgon
President, Canadian Centre for Management Development

Donald W. Campbell
Deputy Minister of Foreign Affairs, Foreign Affairs and International Trade

Glenna Carr
Chief Executive Officer, Carr-Gordon Limited

Frank Claydon
Secretary of the Treasury Board and Comptroller General of Canada

Janice Cochrane
Deputy Minister, Citizenship and Immigration Canada

Richard Dicerni
Executive Vice President and Corporate Secretary of Ontario Power Generation Inc.

John Edwards
Former Deputy Minister

André Jacques Galipeault
President, Galipeault Group Inc.

Robert J. Giroux
President, Association of Universities and Colleges of Canada

Peter Harrison
Deputy Minister, Natural Resources Canada

Arthur Kroeger
Chancellor, Carleton University

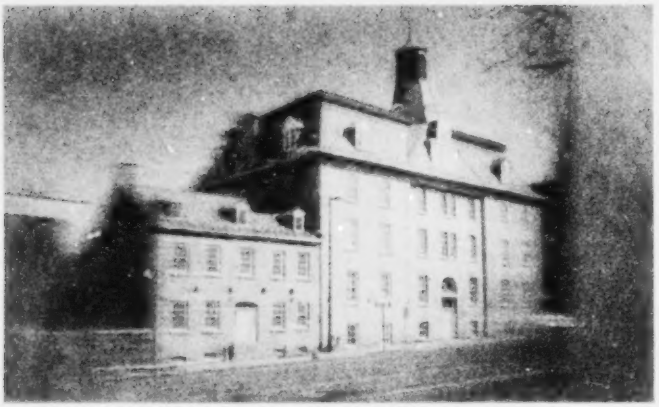
Donald J. Savoie
Canadian Institute for Research on Regional Development

Scott Serson
President, Public Service Commission

Centre canadien de gestion

Canadian Centre for Management Development

CENTRE CANADIEN DE GESTION



CANADIAN CENTRE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT

RAPPORT ANNUEL

Juillet 2000

Canada

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada (2000)
Tous droits réservés

Toute demande de permission pour reproduire ce
document doit être adressée au
Centre canadien de gestion

N° de cat. : FC91-2000
ISBN 0-662-65246-0

Juillet 2000

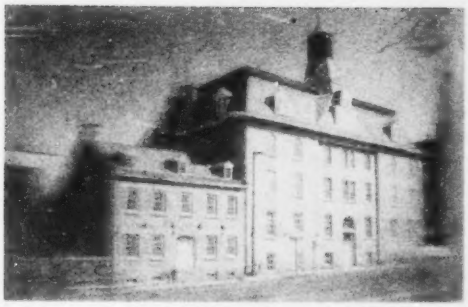
Monsieur le Premier ministre,

Au nom du conseil d'administration du Centre canadien de gestion (CCG), j'ai le plaisir de vous présenter le Rapport annuel de 1999-2000.

Cette année a été marquée de changements et de progrès rapides au Centre. Le conseil s'est réuni deux fois au cours de la période et a adopté d'importantes orientations et initiatives stratégiques visant à guider le Centre, en cette ère du savoir, dans sa transition vers une institution représentative qui sait répondre aux besoins de tous les gestionnaires de la fonction publique.

La fonction publique du Canada aura à jouer un rôle de premier plan pour que le pays demeure l'un des chefs de file de l'ère du savoir. Pour remplir ce rôle, elle doit devenir une organisation axée sur le savoir qui est en mesure d'améliorer sans cesse son rendement grâce à des idées novatrices et à de nouvelles connaissances. L'apprentissage est l'une des clés de cette transformation et de la préparation de la fonction publique à mieux servir le Canada et la population canadienne en cette ère du savoir. Au fur et à mesure que la fonction publique évolue vers une organisation apprenante, il est essentiel que le CCG devienne un centre d'excellence de renommée mondiale en matière de gestion du secteur public, afin d'assurer le développement de gestionnaires qui soient ouverts à l'apprentissage continu et bien préparés à servir la population canadienne dans l'avenir. Nous sommes prêts à relever les défis qui nous attendent.

Mel Cappe
Greffier du Conseil privé et
président du conseil d'administration



CENTRE CANADIEN
DE GESTION

RAPPORT ANNUEL
JUILLET 2000

Table des matières

Un contexte d'apprentissage continu pour les gestionnaires 1

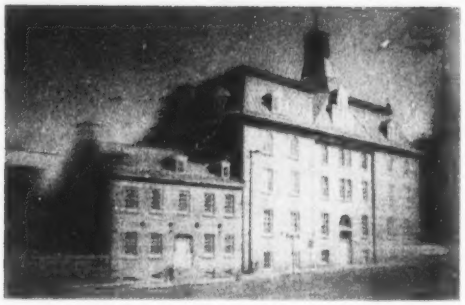
Les priorités stratégiques du CCG 3

La structure organisationnelle du CCG 5

Les réalisations 7

Le rendement financier 15

Annexe A : Conseil d'administration du CCG, juin 2000 17



CENTRE CANADIEN
DE GESTION

RAPPORT ANNUEL
JUILLET 2000

Un contexte d'apprentissage continu pour les gestionnaires

Dans le contexte d'une économie axée sur le savoir, le geste le plus éclairé qu'un pays puisse poser consiste à investir dans sa population, qu'il s'agisse d'éducation, de formation ou d'apprentissage continu. Chaque personne doit avoir la chance de faire fructifier ses talents et de réaliser son plein potentiel. Ceci s'applique également aux personnes qui œuvrent au sein de la fonction publique. Cette dernière doit devenir une organisation apprenante qui favorise l'apprentissage continu de tous ses employés :

- Il s'agit d'une mesure essentielle pour garantir la pertinence constante de la fonction publique fédérale et son aptitude à s'adapter et à répondre aux besoins des citoyens à l'ère du savoir.

- Il s'agit d'un élément clé si la fonction publique entend demeurer une organisation professionnelle, non-partisane et diversifiée, qui permet aux employés de travailler en partenariat avec les dirigeants politiques et de devenir des conseillers avertis capables d'aider le Gouvernement à réaliser son mandat.

- Il s'agit d'une démarche cruciale en vue d'attirer et de retenir les travailleurs du savoir dont la fonction publique aura besoin pour offrir des services de qualité dans les années à venir. Ces derniers joindront les rangs de la fonction publique, attirés par les défis qu'ils y trouveront et par leur désir de servir. Ils n'y demeureront que si on leur donne la chance de rehausser sans cesse leurs compétences et d'acquérir de nouvelles connaissances.

La transition vers une organisation apprenante ne se fera pas du jour au lendemain et elle exigera le recours à des mesures concrètes à l'échelle du système, des ministères, des équipes de travail et des individus. Elle suppose également l'adoption d'une culture axée sur l'apprentissage, un engagement systémique en faveur du savoir, l'intégration de l'apprentissage au système et aux procédés, et la volonté ferme de mettre à profit et de promouvoir l'acquisition de connaissances. En tant qu'organisation dévouée à l'excellence de l'apprentissage, le Centre canadien de gestion (CCG) est bien placé pour jouer un rôle clé dans cette transformation.

CENTRE CANADIEN
DE GESTION

RAPPORT ANNUEL
JUILLET 2000

Les priorités stratégiques du CCG

Le Centre canadien de gestion s'est fixé un objectif double dans la réalisation de ses activités. Il vise d'abord à accroître le capital intellectuel de la fonction publique dans des domaines comme la gouvernance, la gestion du secteur public, l'apprentissage et le leadership, puis à transmettre ces connaissances aux gestionnaires de la fonction publique, afin de rehausser leurs capacités et de soutenir leurs besoins d'apprentissage.

Pour aider le centre à réaliser cet objectif, le conseil d'administration a endossé les sous-objectifs suivants :

- **Le CCG devrait être un *centre canadien* dont le mandat est de préparer les gestionnaires et les leaders actuels et futurs de la fonction publique**. Il devrait également répondre aux besoins des gestionnaires de toutes les régions du Canada et favoriser les échanges avec des collègues d'autres niveaux de gouvernement et d'autres secteurs, afin que nous puissions apprendre les uns des autres.

- **Le CCG devrait être un *centre de gestion* voué aux besoins d'apprentissage de ceux qui sont responsables de gérer des individus**. Nous devrions constituer une présence fiable sur laquelle les gestionnaires peuvent compter et offrir une aide pertinente qui reflète leurs besoins propres, peu importe où et à quel échelon ils évoluent.

- **Le CCG devrait être *au fait des nouvelles idées portant sur la réforme du secteur public***. Nous devrions viser l'excellence au niveau de la recherche réunissant des gestionnaires de la fonction publique, des universitaires et des grands penseurs en vue d'étudier, d'élaborer et de discuter d'une série de pratiques exemplaires qui permettront à la fonction publique de faire face à l'avenir.

- **Le CCG devrait être un Centre *capable de profiter de l'expérience des chefs de file à travers le monde*** et de partager ses connaissances et ses idées avec ceux qui ont à cœur d'établir des secteurs publics solides partout dans le monde.

- **Le CCG devrait être *une organisation modèle avec une culture de service*** entièrement axée sur les besoins d'apprentissage de la fonction publique et de ses gestionnaires, soit une organisation apprenante à l'image de ce que nous proclamons.

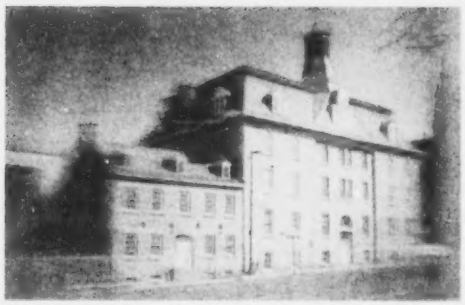
Afin de guider l'évolution du Centre vers la réalisation de ses objectifs, le Conseil d'administration a examiné avec soin les activités courantes et la structure organisationnelle de l'institution et a établi un certain nombre d'initiatives visant à renforcer sa capacité de respecter ses priorités stratégiques :

- un ***plan de recherche triennal*** axé sur le thème général de la gouvernance et un plan de recherche-action sur les grandes questions qui préoccupent les sous-ministres et les gestionnaires;

- un ***programme international*** visant à diffuser le savoir-faire de la fonction publique canadienne à l'étranger, à préparer les gestionnaires du secteur public à oeuvrer dans un contexte mondial et à créer un accès unique au savoir-faire canadien en matière de gouvernance et d'administration du secteur public;

- une ***réorientation des programmes d'apprentissage*** *pour en élargir la portée,* afin de les rendre plus disponibles aux gestionnaires de tous les niveaux et de toutes les régions.

Ces initiatives ont posé un défi considérable au Centre tout au long de 1999-2000, et elles constituent l'essentiel des réalisations du Centre pendant la période en question. Voici un aperçu de ces réalisations.



CENTRE CANADIEN
DE GESTION

RAPPORT ANNUEL
JUILLET 2000

La structure organisationnelle du CCG

Le Centre est dirigé par une présidente et régi par un conseil d'administration. Les membres du conseil, provenant à nombre égal des secteurs privé et public, sont nommés par le gouverneur en conseil. Le greffier du Conseil privé est président du conseil et le secrétaire du Conseil du Trésor, le président de la Commission de la fonction publique ainsi que la présidente du CCG sont nommés d'office. Une liste complète des membres du Conseil d'administration du CCG est fournie à l'annexe A.

LE CENTRE A CONTINUÉ D'AJUSTER ET DE RÉADAPTER SA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE, AFIN DE PERMETTRE À L'INSTITUTION D'ALIGNER SA STRUCTURE AVEC LES PRIORITÉS STRATÉGIQUES DÉFINIES PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION.

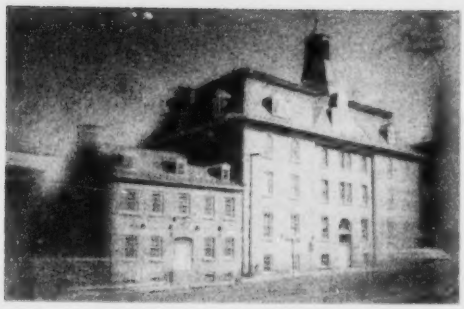
En 1999-2000, le Centre a continué d'ajuster et de réadapter sa structure organisationnelle, afin de permettre à l'institution d'aligner sa structure avec les priorités stratégiques définies par le conseil d'administration. Vous trouverez ci-dessous l'organigramme du CCG. Le Centre fonctionne avec six groupes principaux, sous la direction d'un directeur général ou d'un vice-président qui relève directement de la présidente. Quatre autres groupes assument des fonctions administratives de soutien, sous la direction d'un directeur relevant directement de la présidente.

Tous les groupes opèrent sous un seul secteur d'activités pour ce qui est des rapports au Parlement et de la gestion des ressources du Centre. Ceci représente une consolidation importante en comparaison à l'ancienne structure de quatre secteurs d'activités indépendants. Cette structure offre au Centre la flexibilité nécessaire pour opérer de façon cohérente pour ainsi mieux s'adapter et répondre aux défis de l'évolution de la fonction publique vers une organisation apprenante et des besoins en apprentissage qui en découlent pour ses gestionnaires.

Structure organisationnelle du CCG

Premier ministre

Conseil d'administration



CENTRE CANADIEN
DE GESTION

RAPPORT ANNUEL
JUILLET 2000

Les réalisations

I. Activités de recherche

Un plan de recherche à long terme sur la modernisation de la gouvernance a été établi en 1900-2000. Ce thème se veut tourné vers l'avenir pour chercher et cerner les difficultés que le futur nous réserve. Notre exploration a été divisée en quatre thèmes secondaires :

- Les citoyens et la citoyenneté
- La démocratie représentative
- Le rôle du gouvernement
- La réforme du secteur public

On a donc rassemblé des cadres supérieurs de la fonction publique et des universitaires en leur demandant d'élaborer ensemble des documents de travail sur chacun des thèmes secondaires. Ces documents ont été présentés dans le cadre de la Conférence internationale du CCG sur la modernisation de la gouvernance, qui s'est tenue en mai 2000, dans le but de stimuler le débat sur les enjeux et cerner encore plus précisément les secteurs de recherche et d'apprentissage, tout en créant des liens entre les praticiens et les universitaires.

Afin de renforcer et d'élargir les liens de recherche et de savoir, on a favorisé l'échange entre les universitaires et le Centre lorsque les représentants de plus de quarante universités ont participé au 13e Séminaire annuel des universités organisé par le Centre.

LA CRÉATION D'UN VOLET RECHERCHE-ACTION À COURT TERME A SERVI À MOBILISER LES FONCTIONNAIRES, LES PRATICIENS ET LES UNIVERSITAIRES DANS UN EXERCICE PRATIQUE DE RECHERCHE ET D'APPRENTISSAGE.

La création d'un volet recherche-action à court terme a servi à mobiliser les fonctionnaires, les praticiens et les universitaires dans un exercice pratique de recherche et d'apprentissage. Les tables rondes, articulées autour de questions de politiques concrètes et actuelles comme l'union sociale, la gestion horizontale, l'organisation apprenante et la gestion du risque, doivent remettre leurs rapports d'ici la fin de 2000.

Il convient de souligner que la capacité et l'expertise du Centre dans le développement de réseaux et de liens efficaces ont été reconnues en 1999, lorsque le Réseau du service axé sur les citoyens a reçu la prestigieuse ***Médaille d'or pour la gestion innovatrice*** de l'Institut d'administration publique du Canada. Le CCG a créé ce réseau composé de 220 fonctionnaires des trois ordres de gouvernement en 1997. Le réseau a mené des recherches qui font autorité à travers le monde sur les attentes des citoyens et sur la façon dont les gouvernements peuvent mesurer leur rendement. En moins de deux ans, ces recherches ont encouragé divers gouvernements à améliorer la prestation de leurs services.

La demande pour les publications du CCG a continué d'être importante au cours de la période visée, soit plus de 6 000 publications distribuées au Canada et à l'étranger, et plus de 14 200 publications téléchargées à partir du site Web du CCG. En outre, en janvier 2000, le CCG a fait paraître une édition spéciale de la publication ***De solides assises : Rapport du groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique***, en l'honneur du regretté John Tait.

II. Programme international

Étant donné qu'on considère la fonction publique du Canada comme une des meilleures au monde, de plus en plus de pays étrangers cherchent à profiter du savoir-faire et des pratiques privilégiées du secteur public canadien (en 1998-1999, les institutions fédérales ont été abordées par plus de 1 250 organisateurs de visites d'étude). Nous savons depuis plusieurs années qu'il est nécessaire de trouver une stratégie pour donner suite à cette croissance exponentielle. Le Partenariat pour la coopération internationale mis sur pied par le CCG comble ce besoin. Il donne aussi aux employés de la fonction publique l'occasion d'évaluer et de comparer leurs pratiques à celles de leurs collègues dans d'autres sphères de spécialisation et de mettre à profit l'expérience des autres pays.

- On a créé un partenariat volontaire entre les ministères, les organismes, les institutions parlementaires et les tribunaux fédéraux en vue d'offrir un accès à guichet unique au savoir-faire et aux connaissances du secteur public canadien. Il existe deux groupes de partenaires : 19 institutions qui collaborent avec d'autres pays dans les domaines de la gouvernance et de la gestion du secteur public; 20 autres institutions qui prennent part à une collaboration

sectorielle (p. ex. dans les domaines du transport, de l'industrie, des pêches et des océans).

- Le secrétariat de l'organisation a reçu l'approbation du Conseil du Trésor pour un projet pilote de trois ans visant à appuyer les efforts des institutions membres pour établir des priorités communes sur le plan des politiques, d'échanger de l'information et des pratiques privilégiées et de travailler ensemble à des projets internationaux.

- On a créé un site Web innovateur qui sert de portail clé pour atteindre l'expertise du secteur public fédéral. Il contient la première base de données fédérale en ligne des projets de coopération internationale; des outils de planification et de gestion des délégations attendues; une plate-forme de gestion et de partage du savoir fédéral et des inventaires d'expertise liés aux systèmes du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international; des liens avec des bases de données et des sites Web au Canada et partout dans le monde.

- Bon nombre de projets-pilotes ont été mis sur pied dans le but de diffuser l'expertise canadienne en matière de réforme du secteur public et du développement des ressources humaines en collaboration avec des pays comme Singapour, l'Afrique du Sud, le Brésil, le Chili et la Chine.

III. Réorientation des programmes d'apprentissage

D'abord, le Centre a tenté d'élargir la portée verticale et horizontale de ses programmes d'apprentissage, ce qui s'est traduit par une augmentation du nombre de cours, d'offres et de révisions aux programmes existants. Le Centre a fait des progrès importants, en augmentant le nombre de cours de plus de 50 p. 100 et en doublant le nombre d'offres et de participants dans les programmes à inscriptions ouvertes. Les offres régionales ont contribué à cette croissance, de même que la participation des gestionnaires qui ne sont pas des cadres supérieurs. Sur le plan de la qualité, les cours ont toujours obtenu des cotes allant de 4,2 à 4,7 sur une échelle de 5. De surcroît, étant donné que la réorientation des programmes d'apprentissage a été menée en respectant les objectifs stratégiques de recouvrement des coûts, on peut constater que les programmes ont réussi à répondre à la demande des clients en examinant la croissance des revenus, qui sont 75 p. 100 plus élevés que les revenus prévus pour 1999-2000.

sectorielle (p. ex. dans les domaines du transport, de l'industrie, des pêches et des océans).

- Le secrétariat de l'organisation a reçu l'approbation du Conseil du Trésor pour un projet pilote de trois ans visant à appuyer les efforts des institutions membres pour établir des priorités communes sur le plan des politiques, d'échanger de l'information et des pratiques privilégiées et de travailler ensemble à des projets internationaux.

- On a créé un site Web innovateur qui sert de portail clé pour atteindre l'expertise du secteur public fédéral. Il contient la première base de données fédérale en ligne des projets de coopération internationale; des outils de planification et de gestion des délégations attendues; une plate-forme de gestion et de partage du savoir fédéral et des inventaires d'expertise liés aux systèmes du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international; des liens avec des bases de données et des sites Web au Canada et partout dans le monde.

- Bon nombre de projets-pilotes ont été mis sur pied dans le but de diffuser l'expertise canadienne en matière de réforme du secteur public et du développement des ressources humaines en collaboration avec des pays comme Singapour, l'Afrique du Sud, le Brésil, le Chili et la Chine.

III. Réorientation des programmes d'apprentissage

D'abord, le Centre a tenté d'élargir la portée verticale et horizontale de ses programmes d'apprentissage, ce qui s'est traduit par une augmentation du nombre de cours, d'offres et de révisions aux programmes existants. Le Centre a fait des progrès importants, en augmentant le nombre de cours de plus de 50 p. 100 et en doublant le nombre d'offres et de participants dans les programmes à inscriptions ouvertes. Les offres régionales ont contribué à cette croissance, de même que la participation des gestionnaires qui ne sont pas des cadres supérieurs. Sur le plan de la qualité, les cours ont toujours obtenu des cotes allant de 4,2 à 4,7 sur une échelle de 5. De surcroît, étant donné que la réorientation des programmes d'apprentissage a été menée en respectant les objectifs stratégiques de recouvrement des coûts, on peut constater que les programmes ont réussi à répondre à la demande des clients en examinant la croissance des revenus, qui sont 75 p. 100 plus élevés que les revenus prévus pour 1999-2000.

CROISSANCE DES PROGRAMMES À INSCRIPTIONS OUVERTES :

- LES OFFRES SONT PASSÉES DE 30 À 72
- LES OFFRES RÉGIONALES SONT PASSÉES DE 7% À 27%
- LE NOMBRE DE PARTICIPANTS EST PASSÉ DE 600 À 1 502

De même, le Centre a exploré la technologie en vue de rehausser et d'élargir les possibilités d'apprentissage pour les gestionnaires de la fonction publique. Pour ce faire, il a fallu élaborer une stratégie d'apprentissage à distance, mettre sur pied les projets-pilotes connexes ainsi qu'un certain nombre de projets de développement du Web, et renforcer et actualiser l'infrastructure technique du CCG. Le nouveau groupe des Programmes d'apprentissage assisté par ordinateur est également le champion de l'élaboration et de la mise à exécution de nouvelles stratégies et initiatives visant à favoriser l'utilisation de la technologie au CCG.

a) Programmes de développement communautaire et de carrière

L'augmentation de la participation régionale et les besoins des nouveaux groupes de candidats ont poussé l'**expansion du Programme de stagiaires en gestion (PSG) et du programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP)**. Les travaux préparatoires qui permettront d'offrir ces programmes à plus grande échelle vont bon train, en réponse à une croissance anticipée de la participation au cours des années à venir.

La refonte et la modernisation du module d'orientation du PSG a été menée à bien. Le CAP a, lui aussi, subi une refonte exhaustive qui s'inspirait des dernières tendances en matière de perfectionnement professionnel pour le rendre plus pertinent. Après avoir réussi les étapes initiales de la refonte, le nouveau volet éducatif a été offert pour la première fois en février 2000.

La demande croissante et l'utilisation accrue du volet éducatif des programmes dans d'autres formules d'enseignement sont autant d'indices de la réussite. On a offert avec succès des modules du PSG à l'extérieur du programme sur une base de recouvrement des coûts. La demande constante a mené à l'inclusion des modules dans les offres de Formation et perfectionnement Canada. Compte tenu de la demande pour les cours offerts par l'intermédiaire du PSG et du CAP, le Centre élabore deux nouveaux programmes qu'il mettra à la disposition de tous les gestionnaires et aspirants gestionnaires : *Introduction à la gestion* et *Développement de carrière* seront offerts à l'automne 2000.

PARMI LES STAGIAIRES EN GESTION :

- 88% AFFIRMENT QUE LE PROGRAMME A CONTRIBUÉ À LEUR PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL
- 80% ESTIMENT QU'ILS ONT ÉTABLI DES CONTACTS QUI LES AIDERONT DANS LEUR CARRIÈRE
- 80% RECOMMANDERAIENT LES ÉVÉNEMENTS D'APPRENTISSAGE DU VOLET ÉDUCATIF DU PSG À LEURS COLLÈGUES

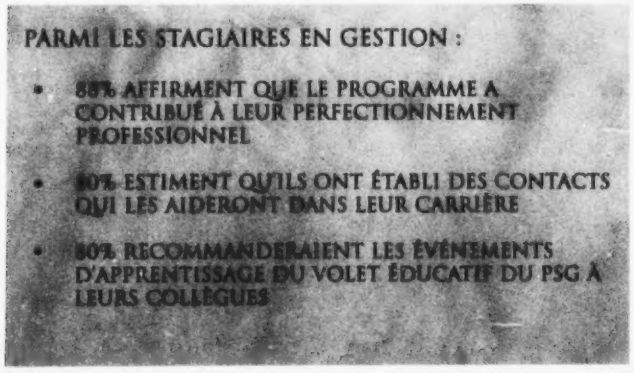
De même, le Centre a exploré la technologie en vue de rehausser et d'élargir les possibilités d'apprentissage pour les gestionnaires de la fonction publique. Pour ce faire, il a fallu élaborer une stratégie d'apprentissage à distance, mettre sur pied les projets-pilotes connexes ainsi qu'un certain nombre de projets de développement du Web, et renforcer et actualiser l'infrastructure technique du CCG. Le nouveau groupe des Programmes d'apprentissage assisté par ordinateur est également le champion de l'élaboration et de la mise à exécution de nouvelles stratégies et initiatives visant à favoriser l'utilisation de la technologie au CCG.

a) Programmes de développement communautaire et de carrière

L'augmentation de la participation régionale et les besoins des nouveaux groupes de candidats ont poussé l'**expansion du Programme de stagiaires en gestion (PSG) et du programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP)**. Les travaux préparatoires qui permettront d'offrir ces programmes à plus grande échelle vont bon train, en réponse à une croissance anticipée de la participation au cours des années à venir.

La refonte et la modernisation du module d'orientation du PSG a été menée à bien. Le CAP a, lui aussi, subi une refonte exhaustive qui s'inspirait des dernières tendances en matière de perfectionnement professionnel pour le rendre plus pertinent. Après avoir réussi les étapes initiales de la refonte, le nouveau volet éducatif a été offert pour la première fois en février 2000.

La demande croissante et l'utilisation accrue du volet éducatif des programmes dans d'autres formules d'enseignement sont autant d'indices de la réussite. On a offert avec succès des modules du PSG à l'extérieur du programme sur une base de recouvrement des coûts. La demande constante a mené à l'inclusion des modules dans les offres de Formation et perfectionnement Canada. Compte tenu de la demande pour les cours offerts par l'intermédiaire du PSG et du CAP, le Centre élabore deux nouveaux programmes qu'il mettra à la disposition de tous les gestionnaires et aspirants gestionnaires : *Introduction à la gestion* et *Développement de carrière* seront offerts à l'automne 2000.



La **technologie** a également joué un rôle important dans l'amélioration des programmes lorsque deux projets-pilotes ont été conçus pour le PSG : une évaluation tous azimuts effectuée en ligne et l'identification de produits multimédias visant à améliorer les compétences des gestionnaires intermédiaires.

On a offert des **événements d'apprentissage** spécifiques aux participants du Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS). Le premier groupe de participants a pris part à un programme sur les politiques, et les gestionnaires des participants du PPACS ont participé à des ateliers ayant eu lieu en juin et en octobre. Le deuxième groupe du PPACS a participé à une activité d'orientation et au cours ***Coaching vers les percées et l'engagement***.

Les Programmes adaptés au contexte ont considérablement contribué à élargir la portée du CCG et à multiplier les possibilités d'apprentissage pour les gestionnaires. En tout,on a offert vingt-cinq cours adaptés au contexte, dont un tiers dans les régions. Plus de la moitié des participants étaient d'un échelon inférieur à EX. On a élaboré trois nouveaux cours qui seront offerts en 2000-2001 : *Le contexte canadien, Le Canada dans le monde (introduction)* et *Le Canada dans le monde (avancé)*.

b) Programmes corporatifs

Pour les gestionnaires de la fonction publique, la capacité de leadership est une compétence fondamentale que les programmes du CCG cherchent à développer, tant sur le plan de la capacité de chaque gestionnaire d'être un leader que sur la capacité plus spécifique de diriger la mise en oeuvre de certaines priorités ministérielles qui reflètent les politiques du gouvernement et son programme de gestion.

Dans la foulée des efforts du Centre en vue d'élargir sa portée, le CCG a offert trois cours de leadership dans la première catégorie en apportant des changements majeurs à la conception des cours :

- Le cours traditionnel d'une durée de deux semaines, ***Leadership chez le cadre de direction***, ouvert aux seuls cadres de direction, a été transformé en cours d'une semaine, ***Leadership : réflexion et action***, ouvert à tous les gestionnaires.
- ***Le leadership en période de transition*** est un cours qui donne aux participants les outils dont ils ont besoin pour diriger de grands changements continus.
- Un nouveau programme, ***Coaching vers les percées et l'engagement*** a été lancé.

Le travail se poursuit pour l'élaboration d'un nouveau programme exhaustif de leadership corporatif composé de modules sur le coaching, le service axé sur les citoyens et les politiques.

PARMI CEUX QUI ONT SUIVI LE LEADSRSHIP EN PÉRIODE DE TRANSITION :

- 88% ESTIMENT QUE LE PROGRAMME LES A AIDÉ À GÉRER LES TRANSITIONS ANTÉRIEURES DANS LA FONCTION PUBLIQUE
- 80% ESTIMENT QUE LE PROGRAMME LES PROGRAMME LES A ÉQUIPÉS POUR GÉRER LA TRANSITION ACTUELLE VERS UNE ORGANISATION APPRENANTE
- 93% RECOMMANDERAIENT LE PROGRAMME À D'AUTRES

Dans la deuxième catégorie des capacités de leadership plus spécifiques, le premier programme offert était axé sur la stratégie organisationnelle reliée au programme du Canada à l'intention des nations autochtones, Rassembler nos forces. Le séminaire ***Les questions autochtones et l'autonomie gouvernementale*** a été offert à neuf endroits différents au Canada. Trois autres cours corporatifs prioritaires ont été conçus, dont deux ont été mis sur pied sous forme de projets-pilotes à temps pour servir aux ministères qui souhaitaient donner suite aux travaux de deux groupes de travail fédéraux sur la question d'une fonction publique représentative et inclusive (***La gestion du service axé sur les citoyens*** et ***La diversité : vision et action***). Le troisième cours (***Mener les politiques***) sera mis sur pied en 2000-2001. On travaille également, en collaboration avec le chef de l'information du Secrétariat du Conseil du Trésor, à l'élaboration d'une stratégie d'apprentissage en vue de doter les gestionnaires fédéraux des outils nécessaires pour la mise en oeuvre de l'initiative Gouvernement en ligne.

c) Événements d'apprentissage

Les événements d'apprentissage ont pour but d'aborder les nouveaux enjeux auxquels les gestionnaires de la fonction publique doivent faire face en utilisant des opportunités informelles d'apprentissage et de cueillette de connaissances qui complètent l'apprentissage en classe. On a constaté que ce genre d'apprentissage aide les participants à mieux comprendre la matière en leur permettant de partager leurs connaissances et leurs expériences, de débattre une vaste gamme de questions et d'interagir avec des praticiens et des universitaires.

Les discussions informelles sont des exposés par une ou plusieurs personnes, des entrevues ou des tables rondes, suivies d'un débat interactif avec l'auditoire. En 1999-2000, on a axé les discussions sur quatre thèmes : Au-delà de la nouvelle, Les valeurs et l'éthique dans la fonction publique, Leaders et visions mobilisatrices, Au service des Canadiens à l'ère du savoir. La portée de ce programme est maintenant accrue grâce à un nouveau projet-pilote qui permet à tous les gestionnaires du pays d'assister à des versions diffusées sur le site Web du CCG.

LES ÉVÉNEMENTS D'APPRENTISSAGE ONT POUR BUT D'ABORDER LES NOUVEAUX ENJEUX AUXQUELS LES GESTIONNAIRES DE LA FONCTION PUBLIQUE DOIVENT FAIRE FACE EN UTILISANT DES OPPORTUNITÉS INFORMELLES D'APPRENTISSAGE ET DE CUEILLETTE DE CONNAISSANCES QUI COMPLÈTENT L'APPRENTISSAGE EN CLASSE.

Le CCG a également lancé deux nouvelles *Séries thématiques* qui prennent la forme de quatre séances d'une demi-journée, soit ***Le Canada dans le monde*** et ***Le Canada : un pays à redécouvrir***. Ces activités font suite aux demandes pour une formule d'apprentissage qui se situe à mi-chemin entre les séances courtes et le cours complet. Les Séries thématiques continueront d'être offertes pour l'année qui vient.

Dans le secteur des activités spéciales, les activités d'hiver et d'automne du volet éducatif du Programme de reconnaissance d'entrée au groupe des cadres de direction a fait l'objet d'excellents commentaires. Un programme de conférenciers pour les Déjeuners des sous-ministres s'est vu accorder une cote très positive dans l'ensemble et l'Orientation des sous-ministres, qui s'est tenue en mars 2000, a été une réussite.

D) Programmes d'apprentissage assisté par ordinateur

L'utilisation efficace de la technologie est un élément clé pour créer un centre d'expertise de calibre mondial en gestion du secteur public et pour préparer les gestionnaires de la fonction publique aux défis de l'avenir. La technologie a été mise à contribution dans presque tous nos efforts d'expansion et d'amélioration des programmes durant la période visée. La technologie peut aider le Centre à élargir sa portée et son efficacité tout en donnant à chaque gestionnaire plus de possibilités d'apprendre et de se créer un réseau.

L'utilisation de projets-pilotes pour explorer l'application de la technologie aux programmes d'apprentissage du CCG a été traitée dans les sections précédentes de ce rapport, p. ex. la diffusion Web des discussions informelles, l'utilisation des produits d'apprentissage multimédia dans le cadre du PSG en vue d'améliorer les compétences des gestionnaires intermédiaires, un outil d'évaluation tous azimuts en ligne, la création d'un nouveau site Web pour le partenariat pour la coopération internationale. Ces projets-pilotes nous donnent l'occasion d'explorer les diverses options technologiques et d'en évaluer la pertinence et l'efficacité en vue de continuer d'améliorer et de parfaire les programmes.

LA TECHNOLOGIE PEUT AIDER LE CENTRE À ÉLARGIR SA PORTÉE ET SON EFFICACITÉ.

L'élaboration du ***Coach d'apprentissage***, un environnement d'apprentissage à guichet unique qui a pour but de soutenir les besoins d'apprentissage des gestionnaires, est

PARMI CEUX QUI ONT SUIVI LE LEADSRSHIP EN PERIODE DE TRANSITION :

- 88% ESTIMENT QUE LE PROGRAMME LES A AIDE À GÉRER LES TRANSITIONS ANTERIEURES DANS LA FONCTION PUBLIQUE
- 80% ESTIMENT QUE LE PROGRAMME LES PROGRAMME LES A ÉQUIPES POUR GÉRER LA TRANSITION ACTUELLE VERS UNE ORGANISATION APPRENANTE
- 93% RECOMMANDERAIENT LE PROGRAMME À D'AUTRES

Dans la deuxième catégorie des capacités de leadership plus spécifiques, le premier programme offert était axé sur la stratégie organisationnelle reliée au programme du Canada à l'intention des nations autochtones, Rassembler nos forces. Le séminaire ***Les questions autochtones et l'autonomie gouvernementale*** a été offert à neuf endroits différents au Canada. Trois autres cours corporatifs prioritaires ont été conçus, dont deux ont été mis sur pied sous forme de projets-pilotes à temps pour servir aux ministères qui souhaitaient donner suite aux travaux de deux groupes de travail fédéraux sur la question d'une fonction publique représentative et inclusive (***La gestion du service axé sur les citoyens*** et ***La diversité : vision et action***). Le troisième cours (***Mener les politiques***) sera mis sur pied en 2000-2001. On travaille également, en collaboration avec le chef de l'information du Secrétariat du Conseil du Trésor, à l'élaboration d'une stratégie d'apprentissage en vue de doter les gestionnaires fédéraux des outils nécessaires pour la mise en oeuvre de l'initiative Gouvernement en ligne.

c) Événements d'apprentissage

Les événements d'apprentissage ont pour but d'aborder les nouveaux enjeux auxquels les gestionnaires de la fonction publique doivent faire face en utilisant des opportunités informelles d'apprentissage et de cueillette de connaissances qui complètent l'apprentissage en classe. On a constaté que ce genre d'apprentissage aide les participants à mieux comprendre la matière en leur permettant de partager leurs connaissances et leurs expériences, de débattre une vaste gamme de questions et d'interagir avec des praticiens et des universitaires.

Les discussions informelles sont des exposés par une ou plusieurs personnes, des entrevues ou des tables rondes, suivies d'un débat interactif avec l'auditoire. En 1999-2000, on a axé les discussions sur quatre thèmes : Au-delà de la nouvelle, Les valeurs et l'éthique dans la fonction publique, Leaders et visions mobilisatrices, Au service des Canadiens à l'ère du savoir. La portée de ce programme est maintenant accrue grâce à un nouveau projet-pilote qui permet à tous les gestionnaires du pays d'assister à des versions diffusées sur le site Web du CCG.

LES ÉVÉNEMENTS D'APPRENTISSAGE ONT POUR BUT D'ABORDER LES NOUVEAUX ENJEUX AUXQUELS LES GESTIONNAIRES DE LA FONCTION PUBLIQUE DOIVENT FAIRE FACE EN UTILISANT DES OPPORTUNITÉS INFORMELLES D'APPRENTISSAGE ET DE CUEILLETTE DE CONNAISSANCES QUI COMPLÈTENT L'APPRENTISSAGE EN CLASSE.

Le CCG a également lancé deux nouvelles *Séries thématiques* qui prennent la forme de quatre séances d'une demi-journée, soit ***Le Canada dans le monde*** et ***Le Canada : un pays à redécouvrir***. Ces activités font suite aux demandes pour une formule d'apprentissage qui se situe à mi-chemin entre les séances courtes et le cours complet. Les Séries thématiques continueront d'être offertes pour l'année qui vient.

Dans le secteur des activités spéciales, les activités d'hiver et d'automne du volet éducatif du Programme de reconnaissance d'entrée au groupe des cadres de direction a fait l'objet d'excellents commentaires. Un programme de conférenciers pour les Déjeuners des sous-ministres s'est vu accorder une cote très positive dans l'ensemble et l'Orientation des sous-ministres, qui s'est tenue en mars 2000, a été une réussite.

D) Programmes d'apprentissage assisté par ordinateur

L'utilisation efficace de la technologie est un élément clé pour créer un centre d'expertise de calibre mondial en gestion du secteur public et pour préparer les gestionnaires de la fonction publique aux défis de l'avenir. La technologie a été mise à contribution dans presque tous nos efforts d'expansion et d'amélioration des programmes durant la période visée. La technologie peut aider le Centre à élargir sa portée et son efficacité tout en donnant à chaque gestionnaire plus de possibilités d'apprendre et de se créer un réseau.

L'utilisation de projets-pilotes pour explorer l'application de la technologie aux programmes d'apprentissage du CCG a été traitée dans les sections précédentes de ce rapport, p. ex. la diffusion Web des discussions informelles, l'utilisation des produits d'apprentissage multimédia dans le cadre du PSG en vue d'améliorer les compétences des gestionnaires intermédiaires, un outil d'évaluation tous azimuts en ligne, la création d'un nouveau site Web pour le partenariat pour la coopération internationale. Ces projets-pilotes nous donnent l'occasion d'explorer les diverses options technologiques et d'en évaluer la pertinence et l'efficacité en vue de continuer d'améliorer et de parfaire les programmes.

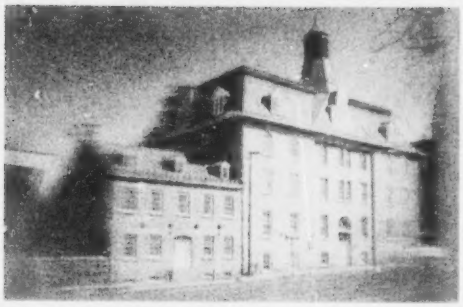
LA TECHNOLOGIE PEUT AIDER LE CENTRE À ÉLARGIR SA PORTÉE ET SON EFFICACITÉ.

L'élaboration du ***Coach d'apprentissage***, un environnement d'apprentissage à guichet unique qui a pour but de soutenir les besoins d'apprentissage des gestionnaires, est

un des projets clés du groupe des Programmes d'apprentissage assisté par ordinateur. Cet outil interactif aide les participants à remplir un questionnaire d'auto-évaluation et à élaborer un plan d'apprentissage en ligne. Le ***Coach d'apprentissage*** fournit également aux gestionnaires un accès vaste et convivial à tous les produits et services du CCG. Le lancement est prévu pour septembre 2000.

LE COACH D'APPRENTISSAGE, UN ENVIRONNEMENT D'APPRENTISSAGE À GUICHET UNIQUE QUI A POUR BUT DE SOUTENIR LES BESOINS D'APPRENTISSAGE DES GESTIONNAIRES.

Du point de vue interne, l'infrastructure du CCG a été renforcée et actualisée tout au long de 1999-2000. Pour veiller à ce que la transition à l'an 2000 se fasse sans trop de problèmes, tout le matériel et les logiciels informatiques ont été mis à l'essai et nous avons préparé des plans d'urgence. Nous avons amélioré l'infrastructure au CCG en procédant à une modernisation de l'équipement et des systèmes informatiques. Nous avons installé une nouvelle technologie qui transmet directement les diffusions vidéos aux classes et aux ordinateurs personnels de tous les employés du CCG par l'intermédiaire du réseau du Centre. Nous avons aussi amélioré le système d'accès à distance pour permettre aux employés d'avoir accès à leur courriel et à leurs fichiers informatiques où qu'ils soient, à n'importe quel moment.



Le rendement financier

Le Centre canadien de gestion obtient ses fonds de deux sources : les crédits annuels (un peu moins de 10 millions de dollars) et les recettes qu'il génère en offrant ses cours selon une méthode de recouvrement des coûts. Au début de 1999-2000, le Centre prédisait des recettes dépassant de peu les 3 millions de dollars pour l'année à venir, mais la demande de notre clientèle élargie et les offres augmentèrent à un tel rythme que les recouvrements ont dépassé les 5 millions de dollars.

Les autres facteurs qui ont contribué aux écarts entre les Dépenses prévues (13 942 000 $) et les Dépenses réelles (17 783 809 $) sont, entre autres, un report en aval des ressources non dépensées des années précédentes, le règlement à l'échelle de l'administration fédérale de diverses conventions collectives accordant une hausse salariale à la plupart des employés du CCG et l'arrivée de fonds du Conseil du Trésor pour faciliter les programmes corporatifs sur la diversité et les Autochtones.

Centre canadien de gestion	
Dépenses prévues	13 942 000 $
Autorisations totales	18 070 [illegible] $
1999-2000 Dépenses réelles	17 783 809 $

un des projets clés du groupe des Programmes d'apprentissage assisté par ordinateur. Cet outil interactif aide les participants à remplir un questionnaire d'auto-évaluation et à élaborer un plan d'apprentissage en ligne. Le ***Coach d'apprentissage*** fournit également aux gestionnaires un accès vaste et convivial à tous les produits et services du CCG. Le lancement est prévu pour septembre 2000.

LE **COACH D'APPRENTISSAGE**, UN ENVIRONNEMENT D'APPRENTISSAGE À GUICHET UNIQUE QUI A POUR BUT DE SOUTENIR LES BESOINS D'APPRENTISSAGE DES GESTIONNAIRES.

Du point de vue interne, l'infrastructure du CCG a été renforcée et actualisée tout au long de 1999-2000. Pour veiller à ce que la transition à l'an 2000 se fasse sans trop de problèmes, tout le matériel et les logiciels informatiques ont été mis à l'essai et nous avons préparé des plans d'urgence. Nous avons amélioré l'infrastructure au CCG en procédant à une modernisation de l'équipement et des systèmes informatiques. Nous avons installé une nouvelle technologie qui transmet directement les diffusions vidéos aux classes et aux ordinateurs personnels de tous les employés du CCG par l'intermédiaire du réseau du Centre. Nous avons aussi amélioré le système d'accès à distance pour permettre aux employés d'avoir accès à leur courriel et à leurs fichiers informatiques où qu'ils soient, à n'importe quel moment.

Le rendement financier

Le Centre canadien de gestion obtient ses fonds de deux sources : les crédits annuels (un peu moins de 10 millions de dollars) et les recettes qu'il génère en offrant ses cours selon une méthode de recouvrement des coûts. Au début de 1999-2000, le Centre prédisait des recettes dépassant de peu les 3 millions de dollars pour l'année à venir, mais la demande de notre clientèle élargie et les offres augmentèrent à un tel rythme que les recouvrements ont dépassé les 5 millions de dollars.

Les autres facteurs qui ont contribué aux écarts entre les Dépenses prévues (13 942 000 $) et les Dépenses réelles (17 783 809 $) sont, entre autres, un report en aval des ressources non dépensées des années précédentes, le règlement à l'échelle de l'administration fédérale de diverses conventions collectives accordant une hausse salariale à la plupart des employés du CCG et l'arrivée de fonds du Conseil du Trésor pour faciliter les programmes corporatifs sur la diversité et les Autochtones.

Centre canadien de gestion

Dépenses prévues	**13 942 000 $**
Autorisations totales	***18 070 906 $***
1999-2000 Dépenses réelles	**17 783 809 $**

Centre canadien de gestion **Annexe A**
Conseil d'administration, juin 2000

Président

Mel Cappe
Greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet

Membres

Ronald Bilodeau
Secrétaire associé du Cabinet et Sous-greffier du Conseil Privé

Jocelyne Bourgon
Présidente, Centre canadien de gestion

Donald W. Campbell
Sous-ministre des Affaires étrangères, Affaires étrangères et commerce international

Glenna Carr
Chef de la direction, Carr-Gordon Limited

Frank Claydon
Secrétaire du Conseil du Trésor et Contrôleur général du Canada

Janice Cochrane
Sous-ministre, Citoyenneté et Immigration Canada

Richard Dicerni
Vice-président exécutif et secrétaire général, Ontario Power Generation Inc.

John Edwards
Ancien sous-ministre

André Jacques Galipeault
Président, Groupe Galipeault inc.

Robert J. Giroux
Président, Association des Universités et Collèges du Canada

Peter Harrison
Sous-ministre, Ressources naturelles Canada

Arthur Kroeger
Chancelier, Université Carleton

Donald J. Savoie
Institut canadien de recherche sur le développement régional

Scott Serson
Président, Commission de la fonction publique